NERD ALI AIDAR

FUNÇÕES DA GESTÃO E ESTILOS DE LIDERANÇA

INTRODUÇÃO À GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Autor: Ali Aidar

2018

WWW.CALCULOS.WAPEGO.NET

Funções da Gestão

Basicamente, a tarefa da gestão é interpretar os objectivos propostos e transforma-los em acções empresariais através do planeamento, organização, direcção, e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objectivos.

Esta possui quatro (4) funções fundamentais, a saber:

1) Planeamento: é o processo de determinar antecipadamente o que e como deve ser feito.

Os planos estabelecem a forma de como a empresa ira se desenvolver. Para isso, devera ser definido quem vai actuar para que tal aconteça; quem são as pessoas, como se relacionam, com que meios, que actividade ou função cabe a cada uma isoladamente ou em grupo.

2) Organização: consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas e entre as pessoas e os recursos, para atingir os objectivos propostos.

Um dos aspectos fundamentais desta função é de assegurar que a pessoa certa, com as qualificações certas, está no local e no tempo certos para que melhor sejam cumpridos os objectivos.

3) Direcção: é o processo administrativo que visa determinar, afectar ou influenciar o comportamento dos outros. Esta envolve: motivação, liderança, e comunicação.

a)Motivação: em termos gerais, é o esforço da vontade das pessoas se esforçarem por conseguir alcançar os objectivos da organização.

Ainda se pode dizer que é a procura da aproximação ou convergência dos objectivos individuais dos elementos humanos que fazem parte da organização com os objectivos globais da própria organização, pois a medida que os gestores conseguem tal fenómeno, mais motivados estes elementos se sentirão em desempenhar as tarefas atribuídas e melhor será o nível de desempenho e os resultados alcançados.

b)Liderança: é a capacidade de intervenção e influencia que o líder tem sobre o trabalho dos seus liderados.

Por ser a liderança um aspecto da direcção, que, por sua vez, é uma função da gestão, muitas vezes esta é confundido com a gestão.

c)Comunicação: é o processo de transferência de informações, ideias, conceitos ou sentimentos entre as pessoas.

Esta é de grande relevância na gestão porque, como se nota, o gestor passa a maior parte do tempo a comunicar-se.

d)Controlo: é o processo de comparação do actual desempenho da organização com standards previamente estabelecidos, apontando as eventuais acções correctivas.

Esta deve conduzir a determinação correcta dos desvios verificados para que sejam corrigidos e evitados no futuro.

Estas quatro (4) funções fundamentais da gestão, não devem ser vistas isoladamente, pois existe uma interdependência entre as mesmas.

Não podemos pensar em planear sem ter uma organização, assim como uma organização não pode existir se não houver uma direcção (quem dirija), uma direcção sem controlo, um controlo sem planeamento e sem orientação e assim por diante.

Gerir implica decidir que objectivos prosseguir e qual a sua hierarquia em termos de relevância;

- Os caminhos a seguir para os atingir;
- Organizar os recursos humanos e materiais disponíveis;
- Como dirigir os subordinados e como analisar em que medida as realizações correspondem.

Em síntese, a gestão incorpora um conjunto de funções que permitem conduzir a empresa para que os seus objectivos sejam atingidos.

No seguinte quadro estão resumidas as grandes funções da gestão:

Função	Descrição
• Planeamento	Os gestores definem os objectivos e a forma de os atingir.
• Organização	Os gestores definem as inter-relações entre as diversas funções da empresa.
• Direcção	Os gestores coordenam a execução de tudo o que foi planeado.
• Controlo	Os gestores controlam os resultados obtidos, comparando-os com os objectivos pretendidos e introduzem as necessidades de correcção.

Embora o processo de gestão seja uma sequência de fases, estas interagem entre si.

A retroacção entre as diferentes fases torna este processo num sistema dinâmico e em contínua adaptação a envolvente externa e à situação interna da empresa.

Níveis de gestão

Dentro de uma empresa cada pessoa tem no seu cargo um conjunto de tarefas, que poderão se apenas de gestão, no caso de directores ou administradores, ou um misto de gestão e execução, nos casos de níveis intermédios, ou apenas de execução, no caso dos empregados de nível mais baixo.

O seguinte quadro mostra os níveis típicos de uma organização:

Nível	Descrição
• Nível institucional (Gestão de topo)	Área onde são decididas as estratégias de empresas, a sua eventual integração em estruturas empresariais mais complexas (grupos económicos) de um modo geral, definidos os equilíbrios e procedimentos que asseguram a sobrevivência e o sucesso de todo o sistema empresarial.
• Nível de gestão (Gestão intermediaria)	Processo de intervenção sobre as realidades operacionais visando melhora-las, segundo critérios de rendibilidade de acordo com as indicações de mercado.
• Nível operacional	Formas de combinação de recursos humanos e materiais que a empresa utiliza para a realização da operação produtiva e comercial. Neste sistema a racionalidade das decisões permanece limitada aspectos técnicos.

Os níveis institucional e de gestão, serão os que têm a seu cargo as funções de gestão (planeamento, organização, direcção e controlo).

Dependendo da posição em que cada pessoa se encontra na empresa, o tempo dedicado a cada função será diferente.

A gestão de topo tem um maior componente de planeamento e organização.

Nos níveis mais baixos da gestão a função direcção (no sentido de liderança ou coordenação) terá maior peso. De facto, quanto maior é o peso das actividades de gestão, menos é o das actividades de execução.

Estilos de liderança

Nas organizações temos a figura do líder, cada um com o seu estilo de Liderança, que pode ser entendido como o nível de intervenção e influência que o líder tem sobre o trabalho de seus liderados.

Apesar da extensa literatura existente sobre o tema, não existe consenso sobre como escolher qual estilo de Liderança adoptar nas organizações de hoje.

Entretanto quando falamos de estilos de Liderança focamos de forma mais clara sobre o que pretendemos nos aprofundar, que é o tamanho do impacto que cada estilo pode gerar nos liderados e nos resultados desejados.

O artigo tem como objectivo apresentar um breve conceito sobre os estilos de Liderança, que comumente são adoptados pelos líderes nas organizações e descrever quais destes estilos é o melhor a ser adoptado conforme o tipo de organização, bem como suas possíveis vantagens e desvantagens e como esta escolha pode influenciar a organização.

Breve introdução:

Com a globalização e a inserção da humanidade na Era da Tecnologia e da Informação, a competição e a concorrência entre as empresas elevaram-se a níveis jamais imaginados.

Esta situação tende a continuar crescendo em velocidade cada vez maior, o que exigirá das empresas tomadas rápidas de Decisões para acompanhar essas mudanças e manter a sua competitividade e sobrevivência.

Para isso é necessário que os líderes das organizações saibam adoptar um estilo de liderança que agregue maior valor a organização, para que consigam acompanhar todas as mudanças do mercado actual, mas que ao mesmo tempo não impacte negativamente na equipe responsável directamente pelos resultados desejados. Isto é necessário, pois cada vez mais os resultados das organizações dependem das pessoas e de seu bem-estar.

A Liderança e seus conceitos

Existem centenas de definições sobre Liderança, principalmente pela complexidade dessas definições por parte dos autores.

Yukl (1998) define a Liderança como "o processo de influenciar as actividades de um grupo organizado em direcção à realização de um objectivo".

Mais objectivamente, Montana e Charnov (2000) dizem que "A liderança é um processo pelo qual um indivíduo influência outros, a realizar os resultados desejados".

Chiavenato (1999), segue a mesma linha da definição anterior, afirmando que a "Liderança é uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, para se alcançar um objectivo específico ou objectivos".

Hunter (2004, pág. 25) segue a linha que a liderança é uma competência e diz que a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objectivos identificados como sendo para o bem comum.

Conforme as definições entendemos que independente do conceito atribuído, o resultado que se espera da liderança, vem de acordo com o impacto exercido sobre os liderados, porém este impacto pode ter resultados diferentes conforme o estilo de liderança adoptado com o grupo subordinado.

A figura do líder e os estilos de Liderança

Existe uma distinção entre líder e estilo de liderança.

Segundo Moscovici (1996, p. 78), o líder é a pessoa em um grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar determinadas actividades.

Além de coordenar actividades, podemos observar que o líder também coordena pessoas e é o principal responsável pelos resultados advindos de sua influência.

Entretanto o estilo de Liderança é a maneira pela qual essa pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas no grupo.

É importante entender que os estilos de liderança consistem nas atitudes de um líder para com os seus colaboradores.

Pensando desta forma, Araújo (2006, p.341) destaca que existem vários estilos de liderança que o líder pode se utilizar, sendo que os principais estilos são: o autocrático, o democrático e o laissez-faire, este também chamado por alguns autores como liberal.

Segundo Araújo (2006), os cincos (5) estilos de liderança se definem da seguinte forma:

a)Liderança autocrática ou autoritária: é aquela em que o nível de intervenção do líder é alto, neste caso, o líder toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretiza-las.

b)Liderança democrática: nível médio de intervenção do líder, este estilo também é chamado de estilo participativo, pelo facto de o líder compartilhar com os empregados a sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão.

Assim, o grupo participa na discussão da programação do trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas a partir das discussões do grupo.

c)Liderança liberal: de intervenção quase nula, neste estilo, o líder funciona como elemento do grupo e só acaba intervindo se for solicitado.

É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder não interfere na divisão de tarefas, limitando-se a sua actividade, a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida.

d)Liderança paternalista: é aquele onde o líder e a sua equipe têm relações interpessoais similares às de pai e filho.

A liderança paternalista pode ser confortável para os subordinados e evitar conflitos, mas não é considerado um modelo adequado em uma relação paternal, o mais importante para o pai é o filho, já em uma relação profissional, o equilíbrio deve preponderar e os resultados a serem alcançados pela equipe são mais importantes do que o individuo em si.

e)Liderança situacional: é aquele que agrupa todos os estilos de liderança anteriores, buscando sempre em cada um dos estilos os pontos positivos.

Vantagens e desvantagens dos estilos de liderança nas organizações

De acordo com o estudo de Ralph k. White e Ronald lippit, os autores Smith e Timby (2005 pag.46) descreveram sobre as vantagens, desvantagens e em que tipo de organização ou situação é possível obter bons resultados com cada estilo de liderança conforme a seguir:

a)Liderança autocrática:

Vantagens:

- ✓ As decisões são tomadas rapidamente e as tarefas são realizadas prontamente;
- ✓ A produtividade é elevada;

Desvantagens:

- ✓ A realização das tarefas não é acompanhada de satisfação;
- ✓ Os subordinados pouco participam das tomadas de decisões e normalmente acabam desmotivados por não terem reconhecimento.

Para este estilo de liderança o tipo de organização mais indicado, por exemplo: seria uma organização que possua uma linha de produção, onde o líder desta linha é quem define as tarefas e toma as decisões isoladamente.

b)Liderança democrática:

Vantagens:

- ✓ A produtividade é boa e, sobretudo, constata-se uma maior satisfação e criatividade no desempenho das tarefas, com maior intervenção pessoal, bem como o desenvolvimento da solidariedade entre os participantes;
- ✓ Os subordinados contribuem para as tomadas de decisões, se engajam com a causa para alcançar as metas e a comunicação é mútua entre os níveis da organização.

Desvantagens:

- ✓ Os membros da equipe podem não reconhecer devidamente o papel do líder no processo e a tomada de decisão tende a ser mais demorada;
- ✓ A tomada de decisão é um pouco lenta ou demorada.

c)Liderança liberal:

Vantagens:

- ✓ O desempenho dos empregados tende a ser de alto nível, devido a sua independência e eles tendem a desenvolver os seus próprios objectivos, que muitas vezes agregam valor a organização;
- ✓ Os trabalhadores têm liberdade de opinar, influenciar tanto nos processos de trabalho como na execução de actividades.

Desvantagens:

- ✓ O nível de comunicação é baixo, o que pode causar um desalinhamento dos objectivos entre as partes e a equipe.

d)Liderança paternalista:

Vantagens:

- ✓ O líder tem uma postura de representante paternal da equipe;
- ✓ O líder acolhe os seus funcionários.

Desvantagens:

- ✓ O paternalismo enfraquece a liderança;
- ✓ Existem conflitos entre os membros.

e)Liderança situacional:

Vantagens:

- ✓ O líder tem habilidades de administrar mudanças, conflitos, e situações adversas;

Desvantagens:

- ✓ Existem a presença de conflitos e pouca troca entre os membros do grupo.

Conclusão:

Em forma de concisão de tudo quanto abordado do trabalho com o tema em destaque, concluímos que para que uma empresa atinja os objectivos, é indispensável que todos os recursos envolvidos funcionem em perfeita coordenação, e deve haver uma aplicação adequada dos seus recursos, com vista à satisfação dos interesses de todos os envolvidos na organização.

Fazendo a menção sobre os estilos de liderança, concluímos que nenhum dos chamados estilos de liderança pode ser menosprezados, por mais diferentes que sejam.

É importante estabelecer um nível de liderança, onde seja possível através dos objectivos organizacionais, saciar também os objectivos pessoais, de modo a vislumbrar o crescimento mútuo das partes envolvidas.

Portanto, a alta directoria deve acompanhar o desempenho dos seus líderes, para que quando uma mudança de estilo for necessária, esse líder possa adaptar-se a nova situação sempre que necessário.

Referências Bibliográficas:

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. 8ª Edição. Rio de Janeiro: José olympio, 1998, pag.125-137.

YUKL, Gary A. Leadership in organizations. Nova Jersey: prentice Hall, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração 5ª edição rio de Janeiro: campus, 1999 pag.167-180.

Introdução:

O presente trabalho visa debruçar ou tratar acerca das funções da gestão e estilos de liderança, nesse caso vamos apreender ou explicar sobre os temas referidos.

O objectivo do trabalho é mostrar as funções da gestão e a sua aplicabilidade, bem como a tarefa da gestão e sua importância na adopção nas organizações.

Em parte iremos abordar também sobre os estilos de liderança que são muito importantes na gestão das organizações, pois para que a organização tenha um valor agregado e consiga acompanhar todas as mudanças do mercado actual é necessário que o líder saiba adoptar um estilo de liderança.

AUTOR: ALI AIDAR

ESPECIALIZADO EM CONTABILIDADE E GESTÃO